



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

"INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN UN
MODELO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD"

TRABAJO RECEPCIONAL

SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL
"PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTA:

- ✓ BEATRIZ GUTIERREZ MARQUEZ /
- ✓ GABRIELA OLVERA CRUZ

DIRECTOR: LIC. VICTOR MANUEL HERNÁNDEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A NUESTROS FAMILIARES
AMIGOS Y
PROFESORES DE LA CARRERA

GRACIAS A TODOS USTEDES
PORQUE HAN HECHO
POSIBLE QUE UN OBJETIVO MAS
SE VUELVA REALIDAD Y
PORQUE NOS ALIENTAN A SEGUIR
ADELANTE EN
NUESTRAS VIDAS
PROFESIONALES

INDICE

ÍNDICE

	PAG.
PRESENTACIÓN	3
JUSTIFICACIÓN	4
MARCO TEÓRICO	6
CONCEPTO DE CALIDAD	
CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL	
CONCEPTO DE MEJORA CONTINUA	
CASO PRACTICO	19
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	35
PROPUESTA	49
METODOLOGÍA	
MODELO	
CONCLUSIONES	59
ANEXOS	62
BIBLIOGRAFÍA	73

PRESENTACION

PRESENTACIÓN

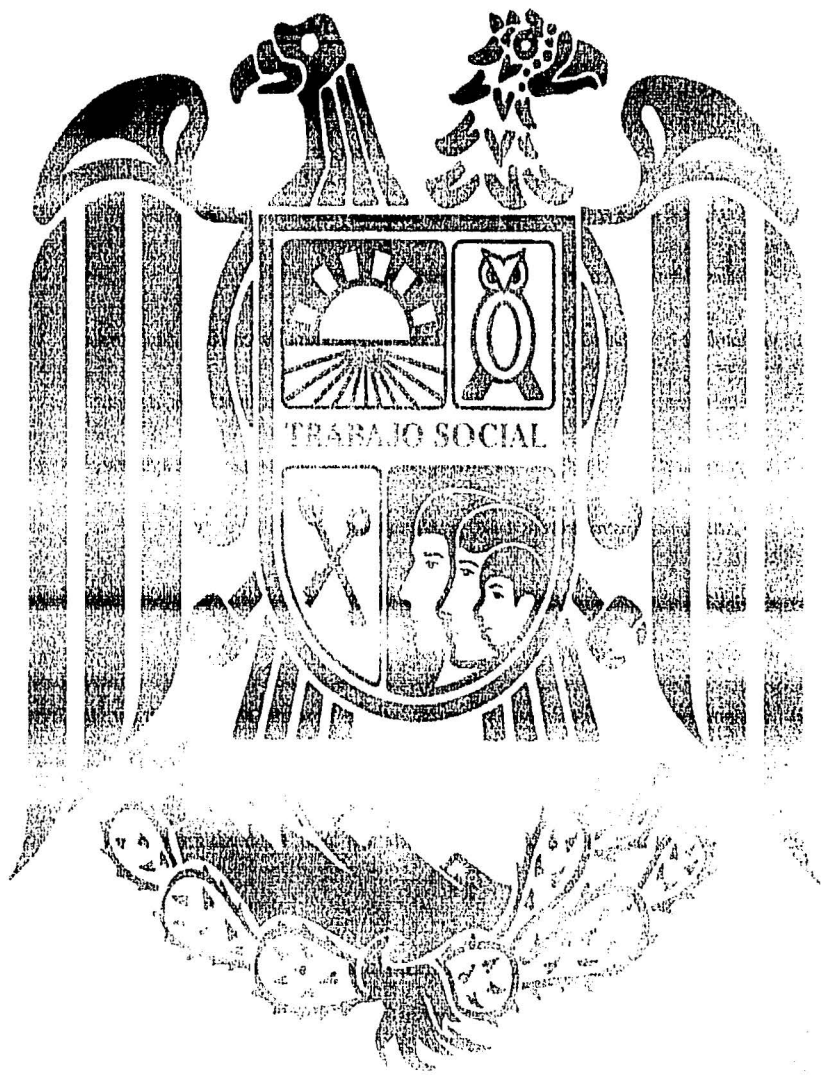
En el presente trabajo se describirá la planeación, ejecución, control de un Modelo de Proceso de Mejora Continua para el Control de la Calidad en Industrias AVA, S. A de C. V.

Así mismo, con el fin de ubicar el contexto teórico del presente trabajo, se abordaran diversas perspectivas sobre el termino calidad. De igual modo, pero de forma concreta, se dará la definición del Proceso de Mejora Continua (PMC) y la forma de cómo se involucra la empresa.

Con base en la teoría de la calidad y mejora continua, así como de la experiencia vivida, el Lic. de Trabajo Social, hace una propuesta estratégica para llevar a cabo los procedimientos de calidad, lograr una mejor eficiencia productiva y competitiva en el área empresarial.

La visión del modelo se inclina a satisfacer de manera inmediata la demanda del mercado en aerosoles, así como en dar a la empresa competitividad y contribuir a lograr las metas planeadas en materia de crecimiento económico, desarrollo humano, social y sobre todo, de calidad, basados en el principio de orden y respeto, apoyados en procesos de manufactura con tecnología de punta y supervisión estricta. Esta es una guía sólida y estructurada para establecer el rumbo y pasar a la acción, aunque se pueden modificar en caso de ser necesario.

El modelo de mejoramiento de la calidad, puede verse no sólo desde la perspectiva de la Ingeniería en procesos manufactureros, también puede operar en el área de servicios y en otros ámbitos como la administración escolar o educativa.



JUSTIFICACION

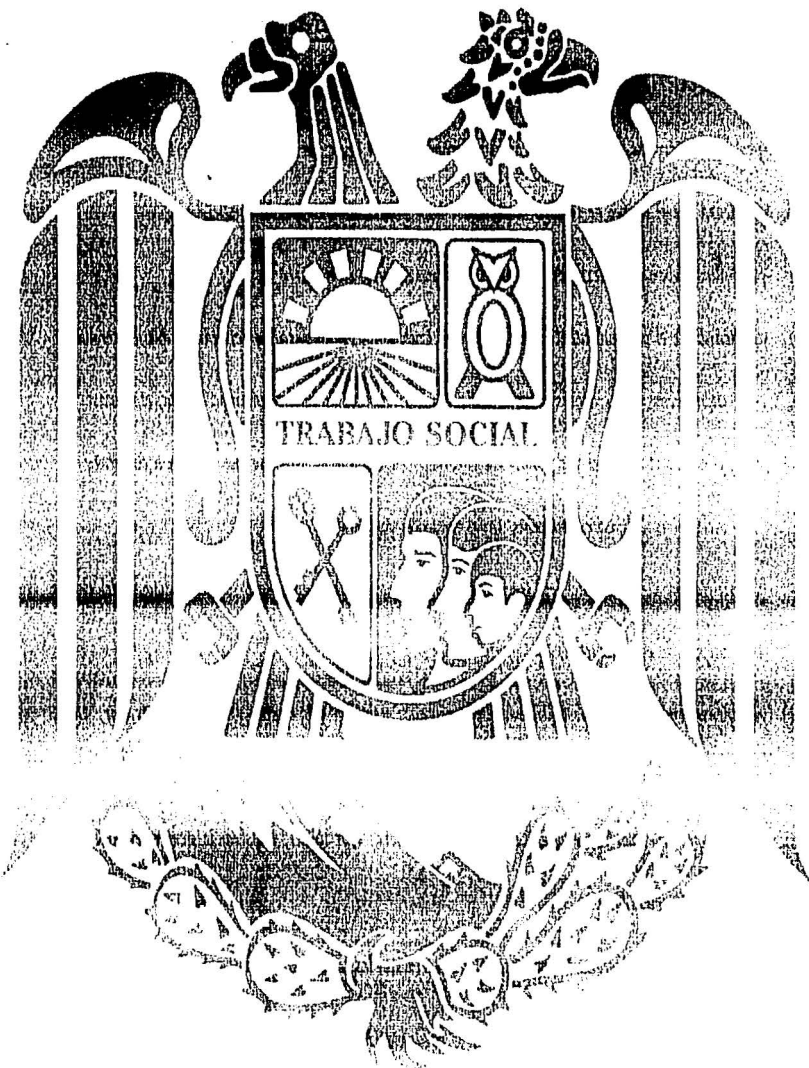
JUSTIFICACIÓN

Las presiones competitivas del mercado provocan que las organizaciones busquen opciones que ayuden a incrementar la producción, satisfacer las necesidades de sus clientes, reducir los costos, e incrementar la productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como una metodología para satisfacer estos objetivos.

Los requisitos para el mejoramiento de la calidad son un propósito tanto del conocimiento de conceptos, procesos como de métodos, de tal forma que, el cambio se traduzca en mejora para la organización. La meta principal es la mejora continua en cada actividad, mejorar es lo más importante. Así el mejoramiento continuo de la calidad se ha convertido en una parte necesaria e integral de la estrategia en negocios de las organizaciones.

Por lo tanto, la actividad empresarial es un arte de creatividad y es fundamental el hecho de ir desarrollando propuestas que alimenten la conciencia de lo colectivo, de lo compartido y de la competitividad, en suma, todas estas funciones se deben trabajar para rescatar y dar mejores servicios, mejores productos, es decir, mejor calidad a los clientes.

Ante esta perspectiva y a las exigencias del mercado laboral al que se enfrentan los profesionistas, ha llevado al Trabajador Social, a la búsqueda de nuevas alternativas de intervención, que se inserten en el campo empresarial tomando en cuenta cada uno de los factores que interaccionan en la organización como; el personal, el ó los productos, las máquinas y herramientas, el espacio así como los recursos financieros, siendo su objetivo ejecutarlas con el mayor profesionalismo posible y propiciar la participación activa y comprometida en los procesos de desarrollo y bienestar colectivo, teniendo una actitud crítica y autocrítica para favorecer el cambio de los factores que intervienen en el desarrollo de proyectos empresariales, ya que las organizaciones están conformadas por sujetos sociales, pero sin perder la sensibilidad y percepción para entender los intereses y necesidades de la población, su disposición e iniciativa para el trabajo múltiple y creativo en la toma de decisiones y sobre todo el interés por mantener la integridad humana.



El Trabajador Social, mediante la investigación y el diagnóstico perseguirá el objetivo primordial de la organización; generando ó mejorando los procesos de impacto socio-productivos dentro y fuera de la organización, así como también la condición de vida del trabajador.

El Trabajo Social aborda la problemática de la organización desde diferentes niveles de intervención; individuales, grupales y organizacionales, derivado de capacidades y habilidades como:

- Diseñar y desarrollar procesos de investigación social.
- Elaborar caracterizaciones y diagnósticos sociales de las situaciones o hábitos donde realiza su intervención, identificando las causas que originan la problemática social de la organización.
- Generar políticas, tanto generales como particulares.
- Identificar, priorizar y jerarquizar necesidades para elaborar estrategias de intervención profesional.
- Desarrollar procesos de planeación social a través de la gestión, optimización, y concentración de recursos institucionales.
- Ejecutar, administrar y coordinar programas de desarrollo, bienestar social, capacitación y educación en el ámbito empresarial.
- Coordinar y dinamizar procesos grupales que potencien las capacidades humanas.

Por lo tanto, el Trabajo Social en el terreno empresarial, formará parte de un equipo multidisciplinario de Ingenieros, Administradores, Psicólogos, etcétera, donde pondrán en práctica sus habilidades con el fin de trascender en el ámbito organizacional.

De ahí el interés en desarrollar el presente trabajo, que contribuye al mejoramiento de las organizaciones, la superación de la profesión y de los que incursionan en ella.

MARCO TEORICO

MARCO TEÓRICO

Con el propósito de ubicar la intervención teórica-práctica del Trabajador Social, se definirán los conceptos de calidad, de mejora continua, así como de calidad total. Existen diversas definiciones sobre el término calidad que van desde la perspectiva de la Ingeniería hasta la social, una y otra centran su atención en la mejora de los productos y procesos que satisfagan la necesidad y deseo del consumidor final; al respecto señalamos algunas definiciones.

A lo largo de la historia el concepto de calidad ha sido utilizado en la música, la pintura, la literatura, etcétera, y últimamente en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de servicios; debido sobre todo, a los cambios en el mercado que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas.

Por otra parte, en la actualidad todos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el negocio.

La calidad "...es un propósito conveniente, es satisfacer los requerimientos exigidos por el mercado, es el producto diseñado y elaborado para cumplir con sus funciones de manera apropiada, lo cual equivale a la excelencia y perfección".¹

Juran dice que "...la calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste en la ausencia de deficiencias y de aquellas características que satisfagan al cliente".²

¹ Lawrence, I. Bethel, S. Atwater, Franklin, E. Smith, George H., Starbuck, Jn. Harvey A.- Organización y dirección industrial. Fondo de Cultura Económica. 1968, P. 390.

² Fernando Martín. Planificación estratégica de la calidad total. Edil. TM. 1991, P.38.

La American Society for Quality Control (ASQC), afirma que "...la calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad para satisfacer las necesidades del los clientes".³ Las Normas Oficiales Mexicanas de Control de Calidad (NOM-CC) define la calidad como "...el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas".⁴

En términos menos formales podemos decir que la calidad la define el cliente ya que es el juicio de este quien aprueba o rechaza el producto. Dicha calidad esta dada por el control sistemático de aquellas variables de los procesos de producción que influyen sobre la excelencia del producto final. Estas variables se deben a la aplicación de los materiales, al factor humano y a la maquinaria, así como a las condiciones de la fabricación misma. Todos los recursos varían en su composición y en sus características físicas. El factor humano varía en su grado de habilidad, capacidad y en su aplicación al trabajo.

Cuando se regulan estas variables hasta el grado que no influyan forzosamente en la excelencia de los procesos de fabricación, como lo refleja la calidad total del producto acabado, puede decirse que existe el control de la calidad.

El control de la calidad nunca es absoluto, siempre es relativo respecto a determinadas consideraciones; el término calidad no tiene significado, si no se estipula también el uso final del producto, el producto será de buena calidad si cumple con el fin para el que se proyecta.

La calidad nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo, pensarlo si, "... la calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol, se desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo".⁵

³ Humberto Gutiérrez. *Calidad Total y productividad*. Edil. TM. 1993, p. 8

⁴ *Ibidem*, p. 8

⁵ Roberto Risco Rabera. *Calidad estratégica total*. Edil. Macchi. 1994, p. 45.

Este modelo innovador surge en Estados Unidos durante la segunda guerra mundial, pero es abandonado. Durante la década de los 50, época en que Estados Unidos tenía ocupado Japón, el modelo fue transplantado a este país oriental y ahí se desarrolló, en empresas japonesas con necesidad de incrementar su productividad para competir a nivel mundial. Fue debido al éxito japonés que los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y europeo que tenía invadido su mercado.

Los expertos en calidad diseñaron sus propios procesos; así tenemos que E. Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; J. M. Juran de 11 elementos de mejora continua; P. Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Felgenbaum propone 19 responsabilidades.

A pesar de que existen diferencias, hay ciertos principios que siempre están presentes:

- ✓ La calidad no se controla se produce pro activamente.
- ✓ La calidad está basada en la prevención y no en la detección de defectos.
- ✓ La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejora depende de la medición y retroalimentación permanente.
- ✓ La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
- ✓ La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
- ✓ La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no calidad se originan en el diseño de los sistemas que componen a puestos gerenciales.
- ✓ La calidad está orientada a prioridades.
- ✓ La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, la aplicación y el control del mejoramiento se generan desde la base, los operarios, etcétera.
- ✓ La calidad depende de hacer bien las cosas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- ✓ La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.⁶

⁶ Roberto Risco Raben, *Calidad estratégica total*. Edt. Macchi. 1994, PP.26,27.

La búsqueda de la calidad obliga a las organizaciones a mejorar los procesos de producción, cuidar el diseño exacto del producto final, reducir al mínimo los defectos, evitar repetir los trabajos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales; todo lo anterior trae disminución de costos; asimismo, cuidar todos estos detalles en la producción evita las devoluciones, las quejas, los gastos en cubrir garantías, entre otros, como vemos, esto es el aumento de la productividad. Está claro que la calidad y el incremento de la productividad van de la mano, es por eso que la organización que implanta un modelo de calidad tendrá consigo un incremento de productividad y competitividad, el mejor camino es un programa de calidad.

La calidad no es sino una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y transmitirse como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los mínimos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida; es una filosofía que debe estar detrás de todos los movimientos del ser social; es un estilo de vida; es una cultura donde lo principal es el trabajo, el servicio y la entrega completa a lo que se realiza.

Al incorporar un programa de calidad, no debe obligarse al trabajador a hacer las cosas bien en su trabajo, debe hacersele consciente de que todo lo que haga, dentro y fuera de la organización, debe tener cero defectos y debe buscar el mejorar continuamente. Si el trabajador hace suya esta filosofía en su vida privada, lo hará en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la organización.

El proceso de mejora continua de la calidad, es un conjunto de etapas y actividades complementarias entre sí que conforman, para todos los integrantes de la organización, un entorno propicio para el mejoramiento de la calidad de sus procesos, de sus productos y de sus servicios.⁷

⁷ Mariano Ojeda González y Pérez Fernández de Villaverde. *Calidad total*. Ed. Instituto Superior de Estudios Empresariales. 1995, P.58.

La mejora continua tiene una duración de largo plazo provocando cambios sencillos y constantes en cada una de sus fases, generando efectos de mejoras, esto requiere de un esfuerzo continuo, disponibilidad y creatividad de todo el personal que integra la empresa.

La mejora continua se reconoce como un sistema de trabajo para el desarrollo de cambios positivos por el personal de toda la empresa, cuyo compromiso y esfuerzo es continuo y permanente. Su enfoque reconoce dos tipos de esfuerzos, el individual así como el grupal, sin contraponerlos, ya que uno y otro constituyen la fuerza del proceso de mejora, basado en la actualización del conocimiento.

Niveles de intervención

Gerencial- Donde participan gerentes, especialistas, jefes y supervisores, a través de equipos de trabajo.

Grupo natural- En el intervienen los administrativos, operarios y supervisores, por conducto de comités de mejora.

Individual - Donde colaboran todos los empleados en general con propuestas individuales de mejora.

Un punto de partida para dicho proceso es adoptar una nueva visión de la organización. Deming ve a la organización como un sistema que incluye la meta de mejoramiento de la calidad en cada etapa, desde la recepción de materiales hasta el consumidor, así como el rediseño de productos y servicios para el futuro. Todas las funciones y actividades se dirigen a un propósito común.

La mejora de la calidad consiste en:

- Crear una cultura organizacional orientada al cumplimiento de los requisitos de los clientes a la primera vez y siempre.
- Administrar todas las funciones y actividades por un concepto único: CALIDAD.
- Tener un lenguaje común, con definiciones claras de las necesidades de los clientes tanto internos como externos.
- Estudiar, entender y mejorar todos los procesos de trabajo, constantemente.
- Fomentar la prevención en todas las actividades administrativas y productivas.

El mejoramiento continuo de la calidad empieza con la identificación de las futuras necesidades de los clientes finales a través de una investigación de consumo.

Beneficios del proceso de mejora continua de la calidad:

- Reducción constante de los costos administrativos y de producción, al identificar el precio del incumplimiento y tomar acción correctiva.
- Mayor capacidad de respuesta ante los cambios en los mercados.
- Mas tiempo y recursos para planificar estrategias.
- Personal comprometido con la calidad y con el futuro de la empresa.
- Mejora laboral y profesional de los trabajadores.

La mejora continua de la calidad no es labor de un mes ni de una administración: la mejora continua de la calidad debe ser parte de una metodología de trabajo continuo, ello permitirá reducir continuamente los desperdicios, los procesos, los reprocesos y la mala atención de los clientes, lo que conducirá a un aumento permanente de la productividad y la competitividad. Es necesario la participación de todas las áreas, y empleados y sobre todo de la alta gerencia de quien partirá el cambio.

Una dificultad al mejorar la calidad radica en traducir las necesidades de un cliente en características medibles; para resolverla, Garvin propone ocho dimensiones de calidad:

- ✓ **Desempeño:** Características principales de operación.
- ✓ **Particularidades:** Características secundarias de operación, toques añadidos, tiempo esperando en fila, tiempo desde la concepción hasta la producción de un producto nuevo, tiempo para terminar un servicio, baja variación entre repetidas salidas de un proceso.
- ✓ **Confiabilidad:** Tiempo transcurrido sin falla.
- ✓ **Durabilidad:** Cantidad de uso hasta que el reemplazo resulta preferible a la reparación.
- ✓ **Ayugo a especificaciones:** Concordancia con documentación, propaganda, fechas de entrega, o estándares de la industria.
- ✓ **Capacidad de servicio:** Resolución de problemas y quejas, características tales como puntualidad, cortesía y profesionalismo, características relativas a la seguridad, salud o el medio ambiente.

- ✓ *Estática:* Características que se relacionan con los sentidos.
- ✓ *Calidad percibida:* Medidas indirectas o inferencias acerca de una o más de las dimensiones; reputación.⁸

El proceso de mejora continua de la calidad obliga a todos los integrantes de la organización a estar mejorando continuamente su educación en calidad; por lo tanto, la capacitación es un eje importante de la calidad, no hay un solo autor que no lo mencione, e insista sobre este punto. Es así que, el aprendizaje continuo es el factor clave para el mejoramiento de la calidad, mediante su hábito se hacen las mejoras en los productos y servicios.

El aprendizaje también mejora promoviendo el trabajo en equipo, las actividades de grupo deben centrarse alrededor de la satisfacción de los clientes. "... El cliente es aquel a quien se le proporciona cualquier tipo de producto o servicio; este se divide en cliente interno, que es el trabajador que recibe el resultado del trabajo de cada persona, para continuar el desarrollo de proceso productivo, y el cliente externo, que es el usuario o consumidor final del producto o servicio".⁹

La comunicación continua y el trabajo en equipo con clientes, proveedores, gerentes y trabajadores serán necesarios para identificar las oportunidades de mejora. Esta comunicación puede iniciarse señalando las siguientes preguntas:

- Proveedor a cliente: ¿Cuáles son algunas formas con las que podríamos mejorar nuestro producto o servicio?
- Gerente a trabajadores: ¿Cuáles son algunas formas con las que podríamos cambiar el sistema de manera que ustedes pudieran hacer mejor su trabajo?
- Cliente a proveedor: ¿Qué cambios podríamos hacer en nuestro sistema para ayudarles a satisfacer mejor vuestras necesidades?¹⁰

⁸ Ronald D. Mow. *Mejoramiento de la calidad*. McGraw-Hill. Edición. 1992, p.66.

⁹ ídem *8 p.57

¹⁰ Ugo Tiz. *Competitividad es calidad total*. Edición. Alfaomega. 1995, p. 197

La dirección debe promover continuamente estas preguntas y permitir a la gente trabajar en equipos para incrementar su conocimiento y hacer mejoras, o para resolver problemas que surjan. La dirección debe visualizar a la organización como un sistema de procesos y controlar la conexión de estos procesos.

La dirección debe eliminar los obstáculos contra la mejora. Deming aporta una filosofía y un marco de trabajo para hacer de la mejora continua de la calidad un punto de apoyo en la estrategia de negocios de una empresa. Esta filosofía representa una transformación del estilo de administración actualmente presente en muchas empresas.

Es necesario un cambio en el enfoque para mejorar la calidad. La teoría necesaria para este cambio la aporta Deming y se conoce como la *reacción en cadena de la calidad y la productividad*.¹¹

Si se mejora la calidad.

Disminuyen los costos porque hay menos reprocesos, fallas, retrasos y desperdicios con lo que se utiliza mejor el tiempo-maquina, mano de obra, los espacios y materiales.

Mejora la productividad.

Esta reacción en cadena para el mejoramiento de la calidad no puede iniciarse a través de la inspección de productos de procesos. La misión de la organización es mejorar continuamente la calidad de sus productos o servicios a fin de satisfacer a sus clientes; esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que todos estén involucrados, si la organización consigue llegar a esta meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a sus accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

¹¹ Elvia Espinosa. *Calidad, una alternativa de trabajo en México*. UAM-Aztatlan. 1998, P.34.

Este esfuerzo debe ser encabezado por la dirección general, con el objetivo de facilitar el logro del mejoramiento. Deming propone catorce puntos para tener un mejoramiento continuo de la calidad e incorporar el uso de herramientas estadísticas para el cambio en la cultura empresarial:

- 1.- Compromiso de la dirección en el mejoramiento de la calidad.
- 2.- Integración de un equipo de mejoramiento de calidad.
- 3.- Medición de la calidad.
- 4.- Evaluación del costo de calidad.
- 5.- Conciencia de la calidad total.
- 6.- Acción correctiva.
- 7.- Establecer un comité apropiado para el programa.
- 8.- Entrenamiento de los supervisores.
- 9.- Cero defectos.
- 10.- Eficacia de metas.
- 11.- Eliminación de la causa de los errores.
- 12.- Reconocimiento.
- 13.- Encargados de mejorar la calidad total.
- 14.- Hacerlo de Nuevo. ¹²

¹² Mariano Ojeda Santillán y Pérez Fernández de Velásquez. *Calidad Total*. Edit. Instituto Superior de Estudios Empresariales. 1995, p.56.

Las herramientas fáciles para definir el alcance de las actividades del mejoramiento continuo de calidad representan una gran ayuda, ya que proporcionan un panorama integral, tanto técnico como humano, de la empresa, y son:

- ✓ Normas y especificaciones que determinan los objetivos de calidad que se deben medir o evaluar.
- ✓ Normas ISO serie 9000.
- ✓ Métodos de inspección para distinguir la buena o la mala calidad de acuerdo con las normas establecidas.
- ✓ Lista de Chequeo.
- ✓ Técnicas estadísticas que incluyen el muestreo, la recolección, selección y análisis de los datos para indicar si la calidad se encuentra o no bajo control.
- ✓ Diagramas de flujo, causa-efecto, dispersión.
- ✓ Registros de inspección y técnicas gráficas para el registro de datos de inspección que permitan determinar las causas de falla de control.
- ✓ Histogramas, gráficos de control, diagrama de Pareto.
- ✓ Métodos de recuperación que permitan disponer en forma efectiva de los artículos defectuosos.
- ✓ Dispositivos de inspección que abarcan todos los equipos que se emplean para comparaciones objetivas y mensurables de la calidad real en relación con las normas establecidas.¹³

¹³ W. Edgar Davis. *Calidad Ambiental*. Madrid, España, Edt. Dvz Saino. 1987, P.29

En los años 80 surgieron otras 7 herramientas, que involucran al personal:

- Diagrama de afinidad. Es una técnica creativa donde se resumen gran cantidad de datos orales como ideas, opiniones de la organización, etcétera
- Diagrama de interrelaciones. Motiva el pensamiento multidireccional; se toma un problema y la idea principal, así se proyectan las relaciones lógicas de ambos elementos.
- Diagrama de árbol. Se representan los sucesos del objetivo a alcanzar en forma sistemática.
- Matrices.- Esta técnica se utiliza para la toma de decisiones.¹⁴

El Modelo del Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad ofrece un marco para la acción y da a la administración, la base sobre la cual puede formular un plan cuando falta experiencia en un asunto determinado. La comprensión y la aceptación de este proceso llevarán a la administración a cambiar su modo de actuar y, lo más importante, a un cambio de filosofía empresarial.

Por esto para que se desarrolle un proceso de mejora continua de la calidad y con ello la productividad, es necesario adoptar un sistema de trabajo y organización basado en la calidad total.

El Dr. Felgenbaum define calidad total, "...como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes o servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente".¹⁵

¹⁴ Lawrence, I. Bethel, S. Atwater, Franklin, E. Smith, George H., Stackma, Jrs. Harvey A.- *Organización y dirección industrial*. Fondo de Cultura Económica. 1968, P. 391

¹⁵ Fernando Muris - *Planeación estratégica de la calidad total*. Edit. TM. 1991, P. 82

La calidad total contempla desarrollar la calidad de los productos o servicios, generando nuevos procesos, políticas con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y así mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios con que se cuenta.

La calidad total exige que todas las áreas de la empresa trabajen por la calidad; como dice el Dr. Ishikawa, "... la calidad total en una empresa significa, que todo individuo en cada división de la organización deberá participar en el proceso de la calidad". El implantar la calidad total debe partir de bases, es decir, de principios y valores que motiven el fortalecimiento de la creatividad en torno a la calidad.¹⁶

Ante este marco, el profesional de Trabajo Social tiene las bases suficientes, teóricas y prácticas, que le permiten, a través del conocimiento de la realidad, llevar a cabo en forma eficaz una reflexión y una concretización encaminadas a las transformaciones sociales y en este caso, dentro de las empresas, ya que éstas cumplen con la importante labor social de proporcionar trabajo al individuo para satisfacer sus necesidades básicas, así como contribuir a su desarrollo personal, familiar y profesional.

El Trabajador Social tendrá que visualizar a la calidad como una filosofía empresarial orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera permanente y plena, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos, para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de quienes la integran, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida en la comunidad.

Las empresas mexicanas tienen una gran diversidad de problemáticas sociales que condicionan la productividad y la calidad de vida del trabajador. En este ámbito, el trabajador social es de enorme ayuda.

¹⁶ Víctor M. Zucchetto. *Calidad total, la estrategia*. Ed. Proxima. 1992 P. 18.

Es aquí, en la industria, donde se abre un nuevo horizonte del que hacer profesional, donde el Trabajador Social encuentra su lugar en la toma de decisiones dentro del proceso de producción, sin perder la visión social del entorno que rodea a su objeto de estudio, el ser social.

Los principios y medidas que se toman para caminar hacia un proceso de mejora continua de la calidad son variados, y cada consultor tiene su propuesta. Se tomará en cuenta la propuesta del Dr. Edwards Deming, la cual desde nuestro punto de vista, va al fondo del problema, ya que señala las dificultades a vencer para aspirar a una empresa competitiva.

Creemos que la propuesta de Deming señala de manera convincente cuales son los aspectos que hay que cambiar y a partir de estos se puede desprender una estrategia de cambio real.

CASO PRACTICO

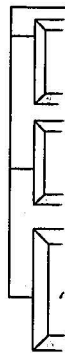
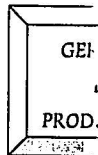
CASO PRÁCTICO

INDUSTRIAS, AVA S. A. DE C. V. surge en 1984 con capital 100% mexicano, la planta industrial se en el Estado de México, en Delfin núm. 2-A, Fraccionamiento Industrial Cuamantla, en Cuahuatlán Izcalli; tiene giro principal la fabricación y envasado de productos en aerosol, primordialmente de tinte cosmético; el propietario actual Director General es el licenciado Aldán Villaseñor que plantea como objetivo primordial, el satisfacer de manera inmediata la demanda del mercado del aerosol.

Los procedimientos de calidad y buenas prácticas de manufactura que han puestos en marcha en los últimos cinco años ha permitido expandirse en el mercado y ser reconocidos a nivel mundial por clientes como: Colgate Palmolive, Alcolver, Loreal, Bristol Myers, Cifra Walmart, y otros. Así han logrado consolidarse como empresa.

Consientes de los requerimientos del usuario así como de las propiedades de las latas de aerosol y, basados en su experiencia en el envasado y manejo de sustancias, han desarrollado un proceso de manufactura con tecnología de supervisión estricta que garantiza la calidad de sus productos.

Confianza y servicio son los distintivos de INDUSTRIAS, AVA S. A. de C. V., por sus procesos de fabricación y comercialización de latas de aerosol, válvulas y tapones, que son utilizadas en diversos productos.

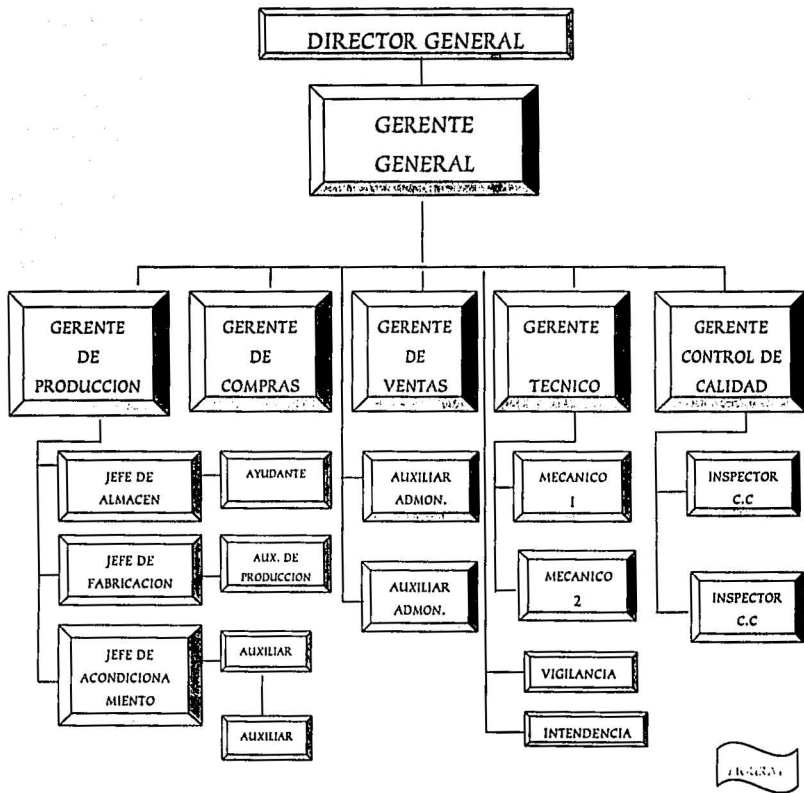


Por la diversidad del mercado de aerosoles INDUSTRIAS AVA S. A. de C. V. ofrece a su clientela las mejores opciones a sus necesidades:

- ✓ Para uso personal (*hairsprays, mousse para el cabello, desodorantes, espumas de afeitar, etcétera*).
- ✓ Para uso en el hogar (*aromatizantes ambientales*).

Gracias a que, desde hace 7 años son miembros del IMAAC (Instituto Mexicano del Aerosol A. C.), en Industrias, AVA S. A. de C. V., han logrado una gran proyección en el mercado con base en la capacidad de servicio, oportunidad, atención y constancia, a través de la actualización en los nuevos procesos y novedades del aerosol y la conjugación de una excelente experiencia ejecutiva y madurez empresarial.

ORGANIGRAMA GENERAL
INDUSTRIAS AVA S.A DE C.V.



DIRECTOR GENERAL	1
GERENTE GENERAL	1
GERENTE DE PRODUCCION	1
GERENTE DE COMPRAS	1
GERENTE DE VENTAS	1
GERENTE TECNICO	1
GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	2
JEFE DE ALMACEN	1
AUX. DE ALMACEN	2
JEFE DE FABRICACION	1
AUX. DE PRODUCCION	2
JEFE DE ACONDICIONAMIENTO	1
AUX. DE ACONDICIONAMIENTO	32
MECANICO	2
VIGILANCIA	2
INTENDENCIA	2

Industrias AVA, S. A. de C. V.

MISIÓN

Satisfacer permanentemente las necesidades de nuestros clientes, actuales y futuros, brindando el mejor servicio, calidad y precio en el envasado de aerosol.

VISIÓN

Ser reconocidos por el mercado como la empresa líder en aerosoles en México, por nuestra orientación hacia el cliente, por nuestro conocimiento profesional y nuestra calidad total.

Continuar desarrollando nuestros productos y expandirnos a nuevos mercados ofreciendo un servicio integral.

Lograr un crecimiento real mínimo del 10% por año.

Obtener la certificación ISO 9 000.

VALORES

La vitalidad y la fuerza fundamental de nuestra empresa esta apoyada en el desarrollo de sus empleados y el trabajo en equipo.

La confianza y buena voluntad duradera y demostrada a nuestros clientes, dirigirá nuestros negocios con ética.

La excelencia en el servicio al cliente, desarrollando productos y facilidades productivas en el marco normado de la alta calidad, será la dinámica de nuestro crecimiento.

El liderazgo responsable dentro de la economía libre de mercado, asegurará a nuestros proveedores y clientes una manera justa y razonable en la implantación de buenas prácticas comerciales

ESPACIOS FÍSICOS

DIMENSIONES

- ✓ 40 productos acondicionados en planta
- ✓ 5 líneas de acondicionamiento
- ✓ 41 personas para acondicionamiento
- ✓ 4 personas para fabricación
- ✓ 1 000 000 pzas al mes por acondicionar
- ✓ 150 materiales de empaque
- ✓ 300 materias primas

PRINCIPALES FUENTES DE ENERGÍA UTILIZADOS

- ✓ 3 compresores de aire de 50 Hp c/u.
- ✓ *Instalación eléctrica.* La empresa cuenta con dos acometidas de tipo trifásico en las cuales hay un voltaje de 220 volts por línea. Se tiene estipulado un consumo de 14 637 KW/h. Bimestral.
- ✓ *Instalación hidráulica.* Dentro del proceso productivo es muy importante ya que se utiliza en la preparación de productos (mousse), como el lavado en general (pisos, maquinaria, ollas de fabricación, etcétera). El consumo promedio bimestral es de 300.00 m³.

EQUIPOS DE EMERGENCIA

Dado que el mayor riesgo en la planta es el incendio, cuentan con los siguientes equipos:

- ✓ 63 extintores de polvo químico seco (PQS) con capacidad de 6 kg de contenido neto distribuidos a lo largo de toda la planta.
- ✓ 1 extintor de polvo químico seco (PQS) con capacidad de 50 kg de contenido neto el cual es móvil para cualquier contingencia.

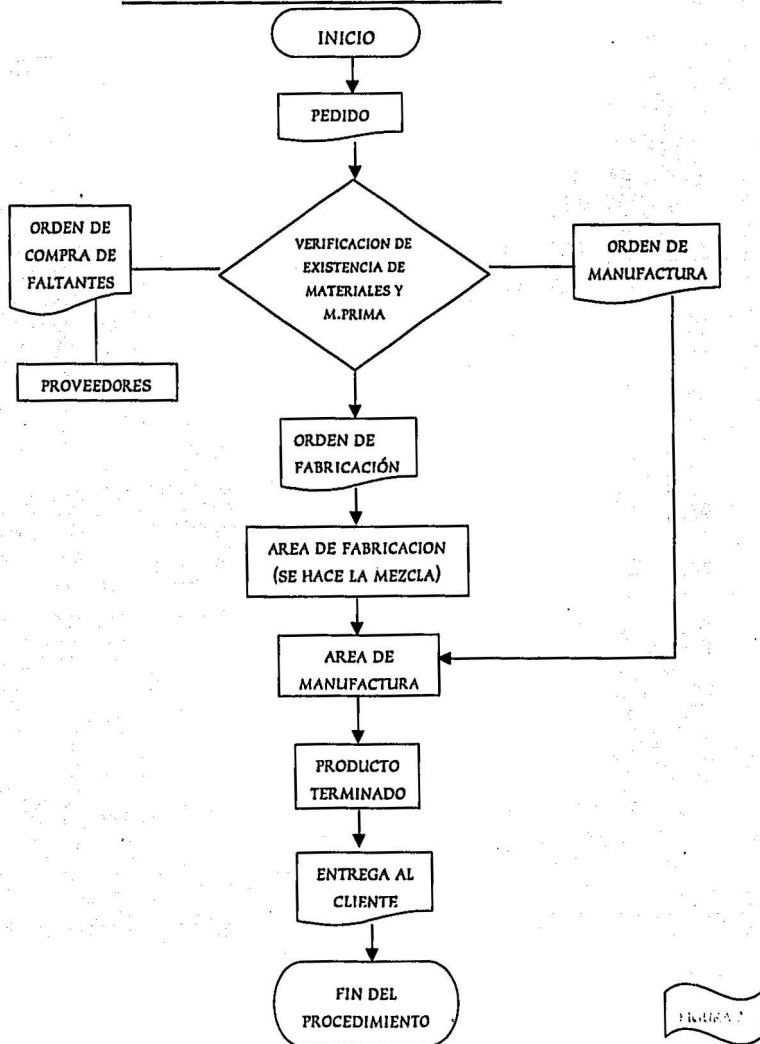
POLÍTICA DE CALIDAD

Objetivo General

Aplicar las buenas prácticas de manufactura en todos los departamentos, llevar a cabo correctamente las normas y procedimientos para reducir riesgos y problemas durante los procesos que afecten la calidad del producto.

- ✓ *La calidad total estará definida y orientada por el nivel directivo; la aplicación y seguimiento es responsabilidad de todos los colaboradores.*
- ✓ *La actitud estará siempre a la disposición para escuchar a nuestros clientes, estableciendo mecanismos de investigación que permitan conocer, en forma permanente, sus necesidades.*
- ✓ *La capacitación, educación y entrenamiento de los colaboradores, son una inversión prioritaria de la organización que exige de todos un continuo desarrollo empresarial e individual.*
- ✓ *El Control y mejoramiento continuos de todos nuestros procesos son un objetivo empresarial dinámico y permanente; nuestra gente deberá estar convencida de asumir esta mentalidad.*

PROCESO DE MANUFACTURA



ALMACENAMIENTO

PROCEDIMIENTO

- a) La persona responsable de seguridad se encarga de recibir y verificar que estén correctos los datos de la documentación que entregan los proveedores.
- b) De ser esto correcto, el documento (remisión, factura o nota de S/E) es entregado al departamento de aseguramiento de calidad; este se encarga de evaluar el material que se esta recibiendo.
- c) Una vez aceptados los materiales, el personal de aseguramiento de calidad los entrega al encargado de almacén.
- d) El supervisor o encargado de almacén verificará el documento (remisión, factura o nota de S/E), la cual deberá entregarse firmada y sellada, posteriormente se registrará en el *file* (ENAlm2) PC, con la finalidad de tener controladas las existencias de los insumos.
- e) El supervisor o encargado de almacén verifica las cantidades físicas contra el documento (remisión, factura o nota S/E) para posteriormente asignarle el área de almacenamiento.
- f) Al asignarle un lugar de almacenamiento por materia o por cliente también le es asignada una etiqueta de color naranja, la cual especificará que está en almacenamiento.

ABASTECIMIENTO DE MATERIALES

OBJETIVO

Establecer por escrito el procedimiento, el surtido y despeje de materiales, con la finalidad de llevar a cabo un mejor control de los mismos.

PROCEDIMIENTO

De acuerdo a la cantidad escrita en la orden de producción realizará el surtido de materiales como sigue:

- a) La persona responsable de la producción deberá hacer una requisición en la cual pedirá los insumos necesarios.*
- b) El responsable o el personal de almacén, deberán hacerse cargo de la solicitud y surtirlos adecuadamente.*
- c) Al momento de surtir la línea, el encargado o el personal de almacén, deberán inspeccionar que en la línea a suministrar no queden materiales de la maquila anterior.*
- d) De haber materiales restantes en la línea, el encargado de producción deberá hacer mención y entregarlos cerrados para que posteriormente sean almacenados.*
- e) Al suministrar los materiales se hace un control de surtido y devolución.*

INSPECCIÓN DE MATERIALES

OBJETIVO

La finalidad de la inspección de materiales o materias primas es:

- a) Hacer el producto con materiales de buena calidad.
- b) Mejorar la calidad, tanto la apariencia, acabado y funcionalidad de acuerdo a las especificaciones de cada cliente.

PROCEDIMIENTO PARA INSPECCIÓN DE MATERIAS PRIMAS

- a) Al llegar la materia prima, la persona responsable de recibir los materiales dará aviso al personal de aseguramiento de calidad.
- b) El personal del laboratorio tomará una muestra significativa de la materia junto con el certificado de análisis del proveedor, con el fin de practicarle las pruebas que a cada uno correspondan (ver PLASPCOO1, PLASPCOO2 Y PLASPCOO3).
- c) El inspector de calidad, comparará los resultados obtenidos en el laboratorio, con los registrados en el certificado.
- d) De acuerdo con los resultados obtenidos, el inspector de calidad será el responsable de la aceptación o el rechazo del mismo.
- e) En el caso de aceptación, se deberá colocar una etiqueta verde, la cual confirmará el buen estado del producto.
- f) Cuando un material es aceptado condicionalmente, a éste se le colocará una etiqueta color amarillo.
- g) Para los casos en los que la materia prima es rechazada, se colocará una etiqueta color rojo y se generará un reporte dirigido al cliente, informando sobre la situación para que junto con éste se tomen las medidas pertinentes.

PROCEDIMIENTO DE INSPECCIÓN DE MATERIALES DE EMPAQUE

- a) Al llegar el material de empaque, la persona responsable de recibirlo dará aviso al personal de aseguramiento de calidad.
- b) El personal de aseguramiento de calidad tomará una muestra significativa de los materiales con el fin de practicarle las pruebas que a cada uno correspondan (ver PLASPC004).
- c) De acuerdo con los resultados obtenidos, el inspector de calidad será el responsable de la aceptación o el rechazo del mismo.
- d) En el caso de la aceptación, se deberá colocar una etiqueta verde, la cual confirmará el buen estado del producto.
- e) Cuando un material es aceptado condicionalmente, a éste se le colocará una etiqueta de color amarillo.
- f) Para los casos en los que la materia prima es rechazada se colocará una etiqueta de color rojo y se generará un reporte dirigido al cliente informando sobre la situación, para que junto con éste se tomen las medidas pertinentes.

REGISTROS PARA LA INSPECCIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE EMPAQUE

1. Las responsables de la realización, son las inspectoras de aseguramiento de calidad, las cuales generarán un reporte de calidad con su firma, corroborando la realización de la inspección.
2. Las anotaciones se harán en el formato FASPC007 Y FASPC011.
3. La responsabilidad de llenar y archivar estos registros será exclusivamente del personal de aseguramiento de calidad.

LÍNEA DE ACONDICIONAMIENTO

1. Elaboración de granel
2. Conexión de contenedor
3. Suministro manual de envase
4. Llenadoras (2 boquillas)
5. Colocación manual de válvula
6. Engargolado envase válvula
7. Llenadora de propelente (2 boquillas)
8. Colocación manual de envase en dispositivo para prueba de fuga
9. Tina para prueba de fuga
10. Aire
11. Túnel para secado
12. Colocación manual de difusor y/o activador, etiqueta y tapa
13. Codificador y empaque
14. Estibado

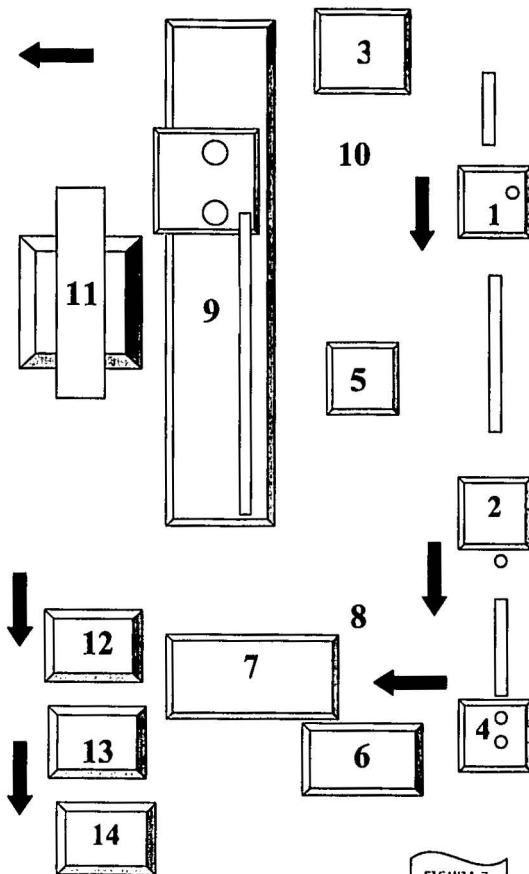


FIGURA J

LÍNEA DE ACONDICIONAMIENTO

ARRANQUE DE LÍNEA

El Inspector de control de calidad, verificará los arranques de la línea, de la siguiente manera:

- a) Verificará que el equipo de trabajo se encuentre bien sanitizado y en buenas condiciones.
 - Boquillas, tuberías, conexiones, básculas, homogenizadores, etcétera.
- b) Verificará que el personal cuente con el equipo de trabajo adecuado para las actividades que desarrolla.
 - Cubrebocas, cofias, lentes de seguridad, guantes, zapatos de seguridad, ropa limpia, etcétera.
- c) Verificará que el material y el granel sea el correcto de acuerdo al producto que se vaya a elaborar.
 - Activadores, difusores, válvulas, tapas, envases, corrugados, etcétera.
- d) Verificará que el número del lote sea el correcto y que vaya de acuerdo a las especificaciones del cliente (ver carpeta de especificación).
- e) Verificará engargolado, peso del bote, concentrado, válvula, propelente, difusor, o activador, tapa, etcétera. (ver manual de procedimiento de Inspección).
- f) Hará inspecciones por lo menos cada tres cuartos de hora, (por línea), registrando siempre en un reporte los resultados obtenidos.
- g) Hará inspecciones al producto terminado, de acuerdo con las tablas Military standard.

CONTROL DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

Mantener el proceso controlado con sus sistemas bien estructurados, donde los elementos del proceso estén bajo control, cumpliendo adecuadamente las especificaciones requeridas.

Procedimiento

- a) Al recibir la orden de compra generada por el cliente, la persona encargada de producción es la responsable de programar y elaborar la orden de producción (FPASPC003).
- b) Para cada lote acondicionado habrá un registro de acondicionamiento en el que pueda comprobarse que el producto fue revisado, identificado y empaquetado de acuerdo a lo establecido en las instrucciones descritas en el expediente del cliente según corresponda.
- c) La orden de producción deberá tener los siguientes datos:
 - I. Nombre del producto y número de lote.
 - II. Número de orden y fecha de emisión.
 - III. Cantidad y producto.
 - IV. Nombre del cliente y número de pedido.
 - V. Lista de los materiales que intervienen en el empaque del producto (su código o número de clave interna).
 - VI. Identificación de la persona que autorizó la emisión de la orden.
 - VII. Instrucciones detalladas para el proceso de acondicionamiento.
 - VIII. Quién proporciona los materiales (cliente o AVA S. A.).
- d) Una vez elaborada la orden de producción, se deberá entregar una copia a las jefas de línea, inspectores de calidad y a los encargados de fabricación.
- e) Al finalizar la producción la supervisora deberá anotar la cantidad de producto terminado, mermas que hayan surgido durante el acondicionamiento, fecha y lote.
- f) Posteriormente se entregará la orden de producción con los datos a la persona encargada de hacer la emisión o facturar para anotar el número de referencia según corresponda.
- g) La responsable de archivar estos registros será la supervisora de producción.

ANALISIS
DE LA
INFORMACION

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con un enfoque multidimensional, se realizó un estudio descriptivo transversal para la valoración organizacional de Industrias AVA, S. A. de C. V., a través de la perspectiva del personal en los niveles gerenciales, administrativos y operativos.

Los instrumentos utilizados para dicha investigación fueron validados previamente y se adaptaron a las características de la organización; en ellos se abordaron factores relevantes a la organización laboral.

Primeramente se realizó un inventario de recursos humanos en donde se rescataron los rasgos característicos de los empleados. (Anexo3.)

Posteriormente, con el propósito de conocer la estructura de la dirección y de los trabajadores, se aplicó un cuestionario de clima laboral con un formato de respuestas cerradas, "sí" y "no", en el cual se daba importancia a aspectos como: participación en la toma de decisiones; rendimiento; clima entre grupo; formación de equipos; claridad de objetivos; metas; reconocimiento y aplicación de sanciones; eficacia; motivación.

Esto con la finalidad de saber como se percibe el ambiente de trabajo que prevalece en la empresa, para así saber si se está influyendo positivamente o por el contrario en la conducta de los trabajadores, ya que cuyos resultados se reflejan en el rendimiento y productividad de las actividades grupales e individuales en la empresa.

También se emplearon otros recursos como: la guía de observación, el diario de campo, y la entrevista informal. Todos los instrumentos fueron aplicados directamente por los responsables del proyecto.

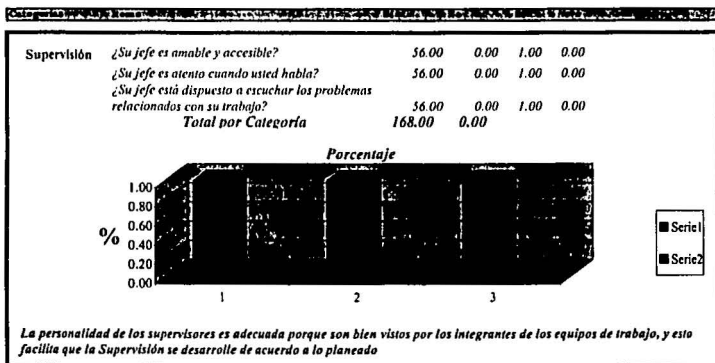
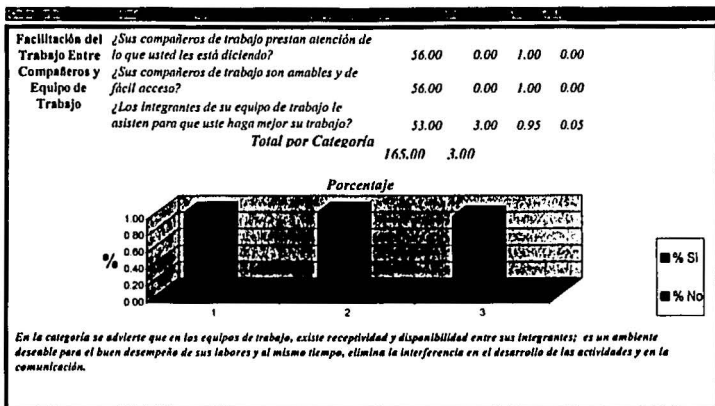
El diagnóstico organizacional es una actividad esencial en la administración, ya que permite establecer estándares del comportamiento laboral, hábiles en la valoración de la calidad.

La satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables o desfavorables del trabajador.

En este estudio se encontró una relación secularia entre factores como satisfacción - rendimiento, con trabajadores satisfechos que manifestaron su motivación en el trabajo. Es necesario resaltar que las aptitudes que se evaluaron se vinculan con la satisfacción o con otros factores como su preparación básica, capacitación para el desempeño, actualización o nivel sociocultural, lo que podrá ser la base para futuros estudios sobre el tema.

El empleo tiene un enfoque multidimensional de valoración a través de la percepción - opinión sobre diversos factores, indicó en algunos casos inconsistencia en las respuestas emitidas por el personal. Sin embargo, permitió la comparación de los diversos grupos y niveles de trabajo, al dar la pauta para la instalación y seguimiento de técnicas participativas adaptadas a sus necesidades y expectativas.

La valoración periódica de estos aspectos permite establecer tendencias en el tiempo, relacionadas con cambios de actitud. El desarrollo de las condiciones culturales, además de los grupos instalados con el propósito de valorar y corregir oportunamente las deficiencias encontradas en los sistemas, son aspectos imprescindibles para el logro de los objetivos propuestos por el Programa Mejora Continua de la Calidad.



Ausencia de Burocracia

¿Se siente encerrado por reglas y regulaciones antiguas que nadie aparentemente puede explicar?

5.00 51.00 0.09 0.91

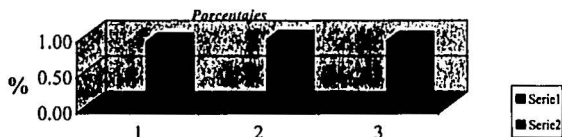
Cuando necesita ayuda, ¿lo envían a usted de una persona a otra?

3.00 53.00 0.05 0.95

Cuando necesita hacer un trámite administrativo en la empresa, ¿necesita muchos documentos y trámites para lograr que se cumplan?

4.00 52.00 0.07 0.93

Total por Categoría 12.00 156.00



Las rutas de los trámites administrativos, son adecuadas, pues encontramos mínimas diferencias en cuanto a las opiniones que existe confusión en muchos documentos.

Claridad en el Trabajo

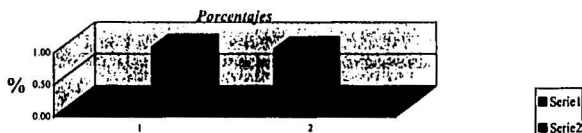
¿Algunas veces le han indicado que desarrolle una actividad, y después un trabajador le indica que no lo haga pero debe desarrollar otra?

5.00 51.00 0.09 0.91

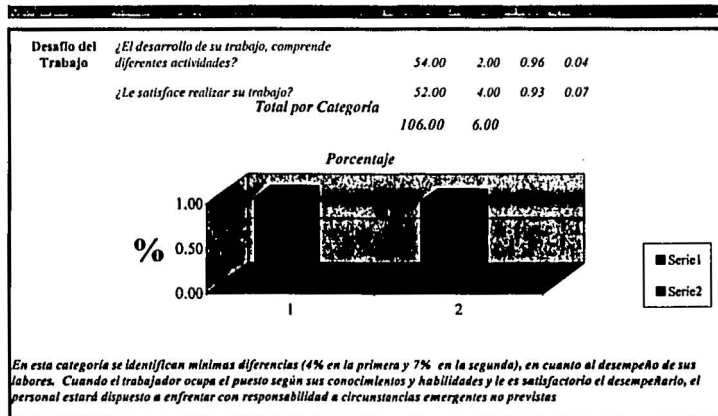
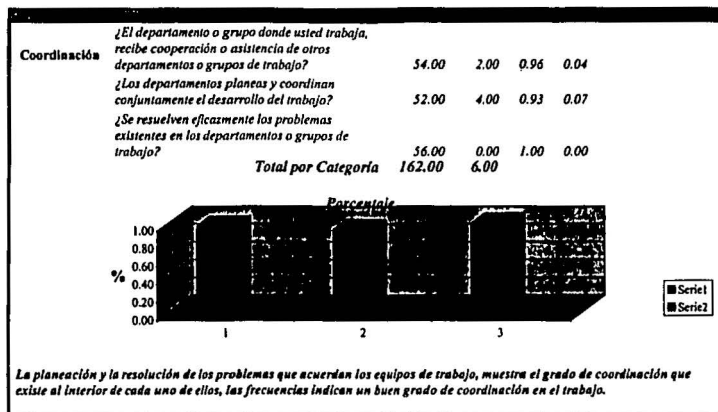
¿Desarrolla su trabajo de acuerdo como lo esperan los demás?

53.00 3.00 0.95 0.05

Total por Categoría 58.00 54.00

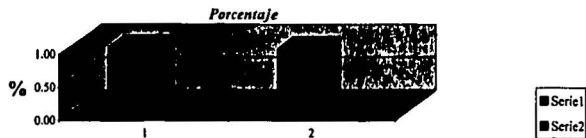


En la Categoría se identifica que la mayoría de los trabajadores saben cuáles son las funciones del puesto que ocupan. Es un elemento básico en la organización de la empresa.



Énfasis en Metas de la Supervisión

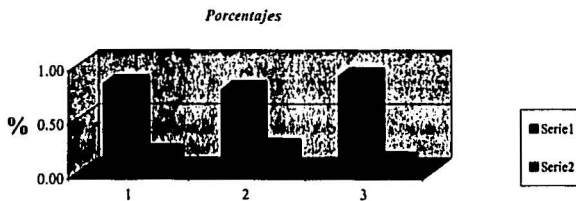
¿Su jefe estimula a los trabajadores a desarrollar el trabajo con los mínimos esfuerzos?	54.00	2.00	0.96	0.04
¿Su jefe mantiene altos niveles de rendimiento y desempeño en el grupo de trabajo?	53.00	3.00	0.95	0.05
Total por Categoría	107.00	5.00		



La categoría corrobora la tendencia de las demás categorías asociadas a la Supervisión, por lo tanto se lleva al cabo en buenos términos. En consecuencia la consolidación de las metas previstas, tiene una buena probabilidad de realizarlos satisfactoriamente.

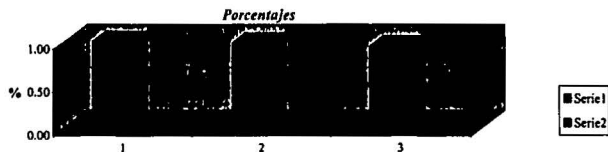
Énfasis en los Recursos Humanos

¿La empresa es sensible al bienestar y en la satisfacción general de sus trabajadores?	46.00	10.00	0.82	0.18
¿La empresa trata de mejorar las condiciones de trabajo?	43.00	13.00	0.77	0.23
¿Las procedimientos, condiciones y políticas que rigen a la empresa, lo animan a trabajar con eficacia?	50.00	6.00	0.89	0.11
Total por Categoría	139.00	29.00		



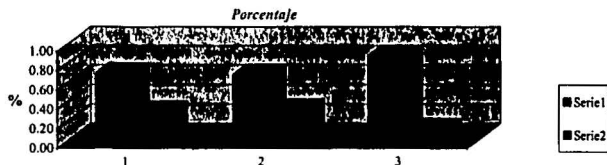
Aunque en términos generales las frecuencias se inclinan en el rango positivo, existe una frecuencia contraria a las primeras. En tal caso se resolvería con visitar a los equipos de trabajo para reconocer su trabajo y al mismo tiempo recoger sus opiniones.

Facilitación del Trabajo de Supervisión	<i>¿Su jefe ofrece alternativas para resolver los problemas identificados en el trabajo?</i>	56.00	0.00	1.00	0.00
	<i>¿Su jefe ofrece ayuda, capacitación y orientación para que usted pueda mejorar el rendimiento?</i>	55.00	1.00	0.98	0.02
	<i>¿Su jefe programa el desarrollo de las actividades con anticipación?</i>	53.00	3.00	0.95	0.05
Total por Categoría		164.00	4.00		

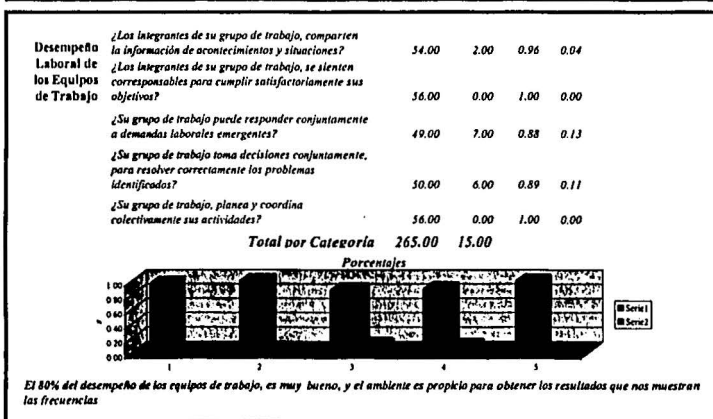
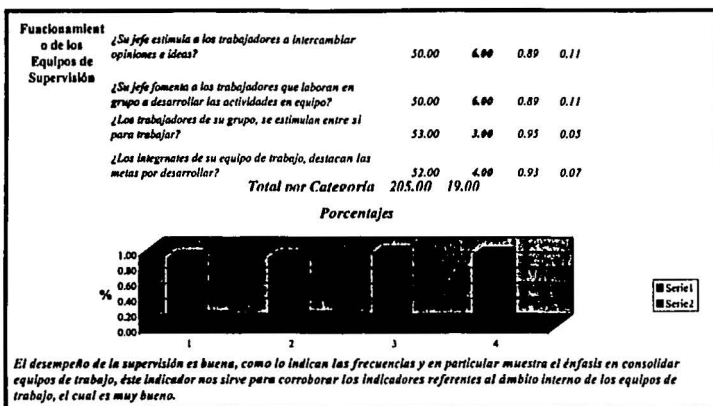


Esta categoría depende del funcionamiento interno de cada uno de los equipos de trabajo y corrobora el buen ambiente, compañerismo y desempeño laboral, identificados en las categorías anteriores

Flujo de la Información	<i>¿El grupo de trabajo donde usted labora, está bien informado respecto a otros grupos de trabajo de la empresa?</i>	39.00	17.00	0.70	0.30
	<i>¿La empresa acepta las ideas o sugerencias que provienen de su grupo de trabajo?</i>	38.00	18.00	0.68	0.32
	<i>¿La empresa le indica periódicamente a su grupo donde usted labora cómo desarrollar mejor el trabajo?</i>	49.00	7.00	0.88	0.13
Total por Categoría		126.00	42.00		



Para integrar a los trabajadores que no están bien informados, bastaría revisar los canales de comunicación o incorporar ciertos elementos para optimizar la buena comunicación.



Influencia y Control

¿El personal que no está sujeto a la supervisión, influye en el entorno ambiental, administrativo o laboral en los departamentos o grupos de trabajo?

36.00 20.00 0.64 0.36

¿Los mandos medios influyen en el entorno ambiental, administrativo o laboral en los departamentos o grupos de trabajo?

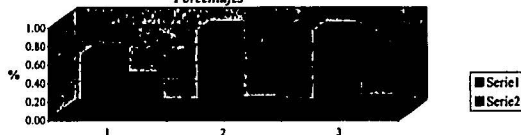
51.00 5.00 0.91 0.09

¿Los supervisores influyen en el entorno ambiental, administrativo o laboral en los departamentos o grupos de trabajo?

50.00 0.00 0.89 0.11

Total por Categoría 137.00 25.00

Porcentajes



Tanto los mandos medios como los supervisores influyen en el entorno, circunstancia que pone en ventaja a la administración de la empresa.

Compromiso Empresarial y Sencibilidad con los Trabajadores

¿Con el trabajo que realiza, puede satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo contribuir con el progreso de la empresa?

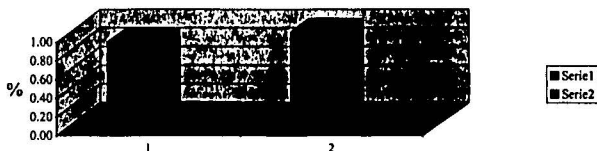
50.00 6.00 0.89 0.11

¿La empresa es sensible para que usted pueda satisfacer sus necesidades como individuo?

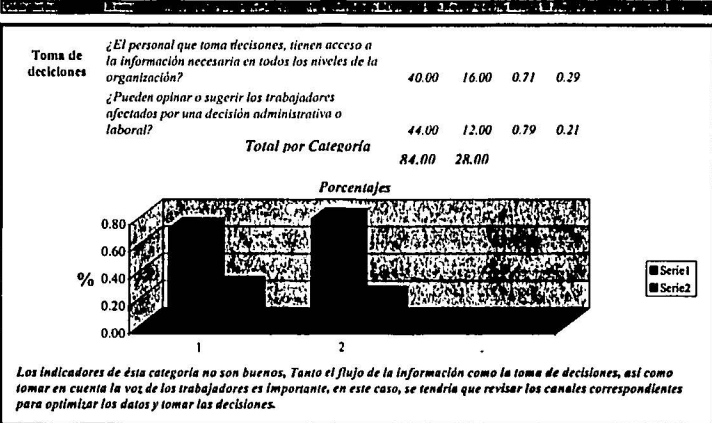
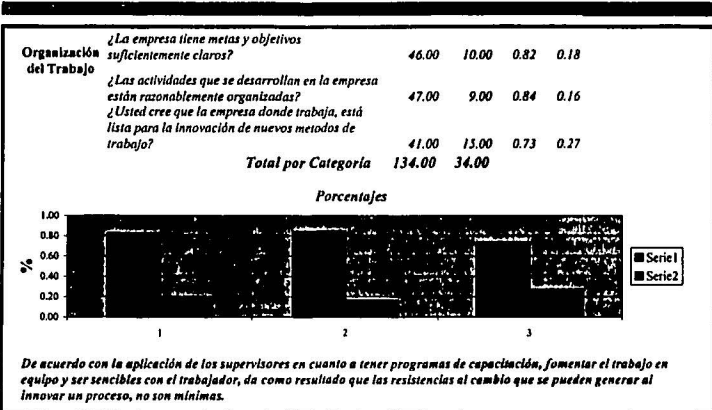
56.00 0.00 1.00 0.00

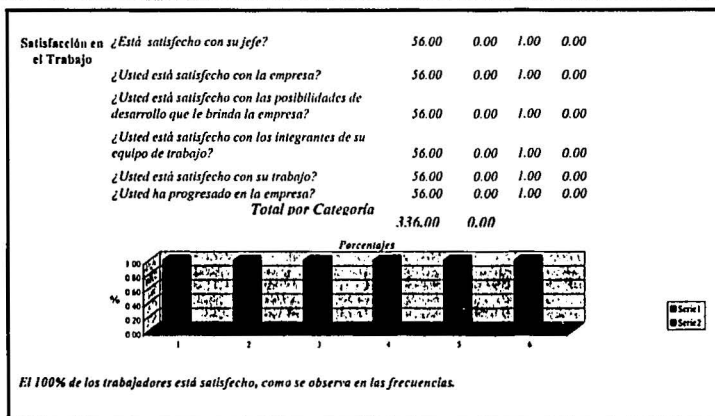
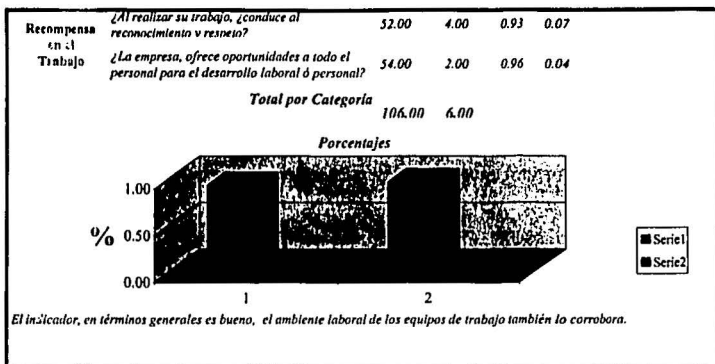
Total por Categoría 106.00 6.00

Porcentajes



La empresa muestra en general buena relación con los trabajadores, el escuchar al trabajador siempre da buenos resultados y se refleja laboralmente





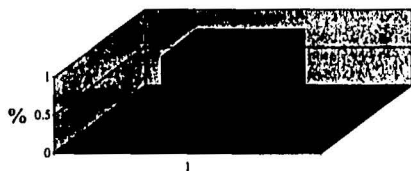
Calidad en el Trabajo

¿Crees que las formas en que te desarrollas, son las adecuadas para poder cambiar el sistema y crear una cultura organizacional orientada al cumplimiento de los requisitos de los clientes?

Total por Categoría

90.00	10.00	1.61	-0.61
90.00	6.00		

Porcentajes



El trabajador para su mejor desarrollo y para enfrentar los cambios, es necesario una capacitación constante para el caso de incorporar innovaciones en los procesos de trabajo y así poder satisfacer realmente al cliente.

RESULTADOS GRAFICOS

Los resultados del instrumento aplicado a los trabajadores y supervisores, muestran que las variables utilizadas para la evaluación del desempeño son coherentes con otros estudios similares, ya que existe una receptividad y disposición entre los equipos de trabajo, hay un ambiente deseable para el buen desempeño de sus labores y al mismo tiempo, se eliminan la interferencia en el desarrollo de las actividades, en la comunicación y en la facilitación de la información.

Por otro lado la personalidad de los supervisores es adecuada porque son bien vistos por los integrantes de los equipos y esto facilita que la supervisión se desarrolle de acuerdo a lo planeado. Las rutas de los trámites administrativos, son los adecuados pues encontramos mínimas diferencia en cuanto a las opiniones que existe en algunos documentos.

En cuanto a la claridad en el trabajo, se identifica que la mayoría de los trabajadores sabe cuales son sus funciones a ocupar, ya que esto es un elemento básico en la organización de la empresa.

La coordinación es otro de los puntos más relevantes, ya que la planeación y la resolución de los problemas que acuerdan los equipos de trabajo, muestran el grado de coordinación que existe al interior de cada uno de ellos, como lo indican las frecuencias en la gráfica.

Por lo anterior, nos lleva a asegurar que con el modelo propuesto, la empresa se encuentra preparada para entrar a un nuevo proceso de mejoramiento de la calidad, con el fin de mantener y mejorar los estándares de la calidad en sus productos y servicios que ofrece al cliente, con miras a que en este proceso de cambio la empresa logre llevar a cabo sus objetivos estratégicos y sobre todo en un corto plazo lograr la certificación del ISO 9000.

PROPUESTA DE
INTERVENCION
DEL TRABAJO SOCIAL

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL LICENCIADO EN

TRABAJO SOCIAL

Como resultado de la investigación, comparación de modelos y de diversos enfoques para el mejoramiento de la calidad, se determinó sustentar la propuesta en el ciclo *Deming*, el modelo pretende mejorar el aprendizaje y la interrelación de los sujetos sociales involucrados dentro de los procesos y fabricación de los productos.

Se considera este modelo, ya que se busca no sólo el aumento de la productividad de las organizaciones, sino también, el desarrollo integral del trabajador.

Es por esto que las acciones que emprenda el Trabajador Social por medio del Modelo de Mejora Continua de la Calidad en la empresas, irán encaminadas a atender las necesidades y problemas sociales experimentados por los individuos y grupos dentro del marco productivo, así como las prioridades del empresario (productividad y competitividad), considerando los factores sociales, organizacionales y culturales de la empresa, para identificar las condiciones reales de los puntos de oportunidad de la empresa y los factores que afectan el desempeño y la actitud laboral de cada uno de los sujetos sociales que conforman la empresa.

A continuación se presenta la estructura de un modelo de mejora continua de Deming el PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), con la finalidad de ubicar la intervención del Trabajador Social.

MODELO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD PHVA

El ciclo de mejora se empleará con el objetivo de cada una de sus fases (planeación, hacer, verificar y actuar), de aumentar el conocimiento de la organización sobre los productos y procesos, lograr de una manera sistemática el cambio esperado, que beneficiará tanto al empresario como al trabajador, "la mejora continua de la calidad".

PRIMERA FASE.- PLANEAR.

La fase de planeación del ciclo de mejora empieza estableciendo el objetivo específico para el ciclo, esto implica definir el quién, qué, cuándo, dónde, cuánto, porqué y cómo; el equipo debe dar las respuestas usando el conocimiento actual.

1.- Comité de Mejora.

El comité de mejora focalizará su atención en puntos como: Calidad, Productividad, Motivación, Integración, Mejora de costos, Reorganización.

2.- Encontrar un problema.

Este primer paso se define con claridad el problema a resolver, para ello se recurre a toda la información posible para elegir dentro de los problemas considerados el más importante.

3.- Buscar las posibles causas.

Al iniciar la búsqueda de las posibles causas del problema elegido, se debe preguntar el porqué, con el fin de profundizar en las verdaderas causas y no en los síntomas.

4.- Investigar la causa más importante.

Se debe retomar la información relevante del paso anterior con el fin de entender su comportamiento.

5.- Considerar las medidas remedio.

Este paso permite prevenir la recurrencia de las causas, para este fin se debe cuestionar la necesidad, el objetivo, donde se implantaran, cuanto tiempo se llevara el establecerlas, cuanto costara, quien lo hará y como.

SEGUNDA FASE.- HACER

Fase en que se empieza a desarrollar el plan elaborado en la fase anterior.

6.- Poner en práctica las medidas.

Dentro de esta misma fase, el plan podrá ser un cambio o prueba que ayude a la mejora. Las observaciones hechas al desarrollar el plan deben documentarse. Evaluar los datos sobre posibles cambios en el tiempo. Documentar lo que no funciono durante la recolección de datos. Esta fase incluye un control de calidad de los datos que están siendo obtenidos.

TERCER FASE.- VERIFICAR

Una vez obtenidos los datos, el siguiente paso es hacer el análisis usando los métodos considerados durante la fase de planeación. Después de comparar los resultados del análisis de los datos con las predicciones hechas a partir del conocimiento actual, ¿qué se ha aprendido?

7.- *Revisar los resultados obtenidos.*

En este paso se revisa los resultados que dieron las medidas remedio.

CUARTA FASE.- ACTUAR.

Actuar para modificar lo hecho, mejorarlo reflexionando sobre las mejoras obtenidas, revisando el proceso y estandarizando las nuevas condiciones.

8.- *Prevenición.*

Si las soluciones dieron el resultado esperado se debe generalizar las medidas remedio; se debe documentar y estandarizar las soluciones, asignar responsabilidades y iniciar los nuevos procesos a emprender.

9.- *Conclusión.*

En este paso se planea el trabajo futuro, tomando en cuenta los problemas que persisten para reiniciar el ciclo.

CICLO DE LAS CUATRO FASES "PHVA"

FASE DEL CICLO	PASO	NOMBRE DEL PASO	TECNICAS
P L A N E A R	1	COMITÉ DE MEJORA	TECNICA DE PRESENTACIÓN, DIAGRAMA DE ARBOL Y DIAGRAMA DE AFINIDAD.
	2	ENCONTRAR UN PROBLEMA	PARETO, HISTOGRAMA DE VERIFICACION Y CONTROL
	3	BUSCAR LAS POSIBLES CAUSAS	OBSERVACION, LLUVIA DE IDEAS, DIAGRAMA DE ISHIKAWA
	4	INVESTIGAR CUAL ES LA CAUSA MAS IMPORTANTE	PARETO, ESTRATIFICACION, DIAGRAMA DE DISPERSION Y DIAGRAMA DE ISHIKAWA
	5	CONSIDERARLAS MEDIDAS REMEDIO	LLUVIA DE IDEAS { QUE PORQUE DONDE CUANTO COMO
HACER	6	PONER EN PRACTICA LAS MEDIDAS	SEGUIMIENTO DEL PLAN.
VERIFICAR	7	REVISAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS	HISTOGRAMA DE VERIFICACION, PARETO, CARTAS DE CONTROL
A C T U A R	8	PREVENCION	ESTANDARIZACION, INSOCCION, HOJA DEVERIFICACION Y CONTROL.
	9	CONCLUCION	REVISAR Y DOCUMENTAR EL PROCESO Y PLANEAR EL TRABAJO FUTURO.

VENTAJAS DE LA CALIDAD

Estas ventajas están basadas en valores organizacionales tales como: honradez, el compromiso con la satisfacción del cliente y el compromiso hacia la creación de un ambiente en el cual los empleados pueden hacer mejor su trabajo.

- ✓ Enfoque al cliente (satisfacer los requisitos).- para producir servicios y productos de alta calidad, todos en una organización deben primero comprometerse a satisfacer las necesidades del los clientes.
- ✓ Participación total.- Mejorar la calidad es labor de todos, nadie puede darse el lujo de pararse a un lado y esperar que los demás construyan una ventaja de calidad para la organización.
- ✓ Medición.- Cuando la gente aprende a medir la calidad, sabrá donde y cuando actuar. También serán capaces de documentar los logros que resultan del proceso de mejoramiento de la calidad.
- ✓ Apoyo sistemático.- Los demás tienen lugar, pero el mejoramiento serio de la calidad comienza cuando los sistemas de apoyo respaldan el esfuerzo de mejoramiento de la calidad.
- ✓ Mejoramiento Continuo.- Las mejores organizaciones siempre están conscientes de su potencial para mejorar, para construir y mantener una ventaja de calidad, la gente debe de tratar de lograr continuamente nuevos y mejores modos de hacer sus trabajos.

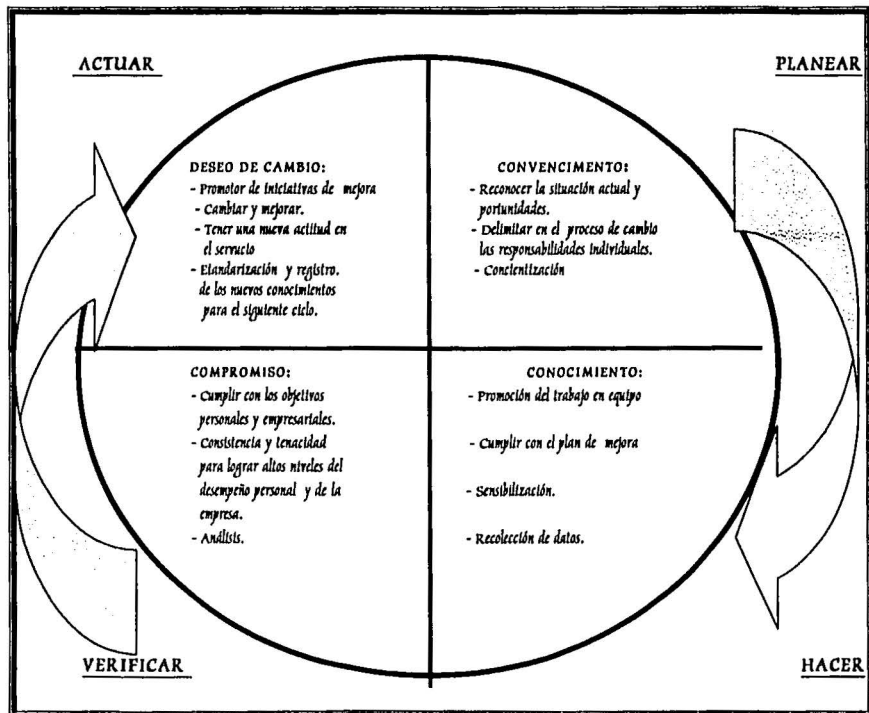
Estos cinco pilares de la calidad son universales, se aplican igualmente a organizaciones de servicios, instituciones gubernamentales, plantas de manufactura, hospitales y prácticamente todo tipo de organización donde deban satisfacer las necesidades del cliente y son igualmente significativas para los empleados y para los directivos.

DESVENTAJAS Y/O OBSTACULOS DE LA CALIDAD

- ✓ Bajo nivel académico de los trabajadores.
- ✓ Indiferencia a la capacitación.
- ✓ Falta de cultura del concepto de calidad.
- ✓ Tecnología no actualizada.
- ✓ Poca motivación para el trabajador.
- ✓ Falta de compromiso por parte del personal de la empresa.
- ✓ En México en su mayoría existen micro y medianas empresas, las cuales no cuentan con recursos suficientes para contratar al personal adecuado que implemente esta corriente.
- ✓ Falta de trabajo en equipo.

CICLO DE MEJORA DE LA CALIDAD Y TRABAJO SOCIAL.

Trabajo Social se caracteriza por ser una disciplina de las Ciencias Sociales integral, que se encarga del estudio y atención individual, grupal o comunitario; considerando a estos dentro de una determinada realidad social. Es por ello que mediante la investigación identifica su nivel de vida y detecta aquellos problemas que afectan el logro óptimo en su desarrollo social.



METODOLOGÍA

En el proceso de mejora continua de la calidad el Trabajador Social como en toda investigación mediante un proceso planeado de recabar y analizar datos para tener el conocimiento y así tomar decisiones de acción para la mejora.

En un proceso de mejora continua, es necesario evaluar la situación actual de la empresa y comenzar a explorar nuevas formas de relación entre las áreas y el personal para lograr simplificar los procesos, evitar burocratismos y la duplicidad de l trabajo.

Para el desarrollo de un proceso de mejora continua se debe revisar la misión, visión y valores además de la política de calidad, con la finalidad de verificar que estén vigentes y acorde con la intencionalidad de la empresa. Así mismo la designación del personal que conformara el comité de mejora, que será responsable de dirigir el proceso.

El comité de mejora (ver anexo 2) estará conformado por empleados de la empresa (no mayor de 7), su participación deberá ser voluntaria, procurando que el grupo sea democrático y tengan la facilidad de trabajar en equipo. Se convocará a formar parte del comité de mejora, a cada uno de los miembros de las distintas áreas de la empresa y sobre todo se necesitara el apoyo e iniciativa de la dirección quien será la parte más responsable de donde partirá el cambio.

El Trabajador Social dentro del comité de mejora y durante el proceso de mejoramiento de la calidad, llevará el rol del coordinador, concientizando tanto a los directivos, personal administrativo y operativos de la importancia y las responsabilidades que conlleva el proceso de mejoramiento de la calidad, no solo de los productos y servicios que brindan; sino también sensibilizar que el trabajar con calidad desarrolla sus habilidades en el puesto que desempeñen y una nueva forma de vida fuera del entorno socio-productivo.

Las bases de la actuación del Trabajador Social en el proceso de mejora continua de la calidad, tendrá la finalidad de analizar los cambios que experimentan las organizaciones, lo que llevará a estar en la posibilidad de actuar con una actitud proactiva y mayor conciencia de trabajar permanentemente vinculando a trabajadores, administrativos y niveles gerenciales, para aprovechar y crear áreas de oportunidad no solo con la intención de incrementar la productividad, competitividad y la calidad en el servicio de la empresa en el mercado; sino también que con la intervención del Trabajador Social en el área empresarial para que se cumpla con la misión de mejorar continua de la calidad de vida y desarrollo en el área de trabajo de cada individuo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al asignar al grupo del Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos 5º promoción, la tarea de llevar a cabo el proceso de enseñanza - aprendizaje vistos en cada uno de los módulos, aplicado a empresas y/o instituciones; surgió la inquietud sobre la viabilidad de esta tarea, ahora comprobamos, que tentamos la razón de poder intervenir como Trabajador Social y asumir el reto de llevar a cabo un modelo diseñado para los Procesos de Mejoramiento de Control de la Calidad.

La actividad empresarial es un arte de creatividad y es fundamental el hecho de ir desarrollando propuestas que alimenten la conciencia de lo colectivo, de lo compartido y de la competitividad, en suma, todas estas funciones se deben trabajar para rescatar y dar mejores servicios, mejores productos, es decir mayor calidad al público, en esa lógica se abre el espacio idóneo para la intervención del Lic. en Trabajo Social por las aptitudes que éste presenta, la participación activa y comprometida en los procesos de desarrollo, bienestar social, actitud crítica y autocrítica para proyectar el cambio de los factores que intervienen en el desarrollo de proyectos sociales, sensibilidad y percepción para entender los intereses y necesidades de la población, la actitud propositiva ante las diferentes problemáticas que aborda, disposición e iniciativa para el trabajo multidisciplinario, iniciativa y creatividad en la toma de decisiones y sobre todo el interés por mantener la integridad humana, tanto individual, grupal como comunitario

El modelo propuesto a la empresa, irá encaminado a atender las necesidades del empresario y las problemáticas sociales sentidas por los trabajadores dentro del marco productivo, ya que considera los factores sociales, organizacionales y culturales de la empresa.

Es por ello que, pretendemos que este material sirva para que el lector o estudiante tenga una información básica y elemental en los aspectos de calidad y sobre todo la Intervención del Trabajador Social en Empresas.

A lo largo de la investigación tratamos de tener siempre presente, por un lado, la necesidad de que la empresa realice acciones bien fundamentadas tendientes a mejorar su productividad y competitividad, desde los directivos, administrativo y operativos, por el otro lado la intervención del Trabajador Social como coordinador dentro del comité de mejora, ya que cumple con el perfil requerido para el desempeño de esta actividad.

Asimismo, el mejoramiento de la calidad resulta del cambio gradual mediante la innovación de los procesos y de los métodos, de tal forma que el cambio resulte en mejorar al factor humano, al producto o servicio, mediante el Proceso de Mejora Continua de la Calidad.

Se espera hacer coincidir los productos y servicios del sistema con las necesidades del cliente; estas necesidades del cliente se traducen en características de calidad, de donde partirá el proceso del cambio. Nuestra propuesta, es que este modelo se puede aplicar como una estrategia global para la evolución y mejoramiento de un nuevo producto o servicio en áreas de mercadotecnia, Ingeniería, manufactura, administración, educación o dirección.

En cuanto al análisis del Instrumento se detectó que no existe mayor problema en cuanto a coordinación, comunicación y organización entre otras categorías, sino que es fundamental para la empresa mantener los estándares de productividad y competitividad, es decir que el 80% de la productividad esta basada por los trabajadores de la empresa y el 20% restante es de los supervisores y directivos.

Esto nos lleva a reflexionar profundamente sobre el presente y futuro inmediato y a buscar cambios para conducir a una mejor calidad de vida, con acciones concretas enfocadas a la solución de problemas.

Llegando así a la conclusión de que :

Nuestro reto como Licenciado en Trabajo Social debe ser entonces, el de promover y difundir el principio fundamental de que, el hombre es el centro y esencia de toda empresa y que, a través de su potencial, es posible alcanzar el logro de cualquier tipo de objetivos, con la certeza de que desarrollando la calidad humana se podrá integrar la Calidad Empresarial y ampliar su labor profesionalmente a otras áreas, tener una nueva visión de su profesión y aspirar a nuevos horizontes profesionales que le permitan desarrollarse aún más en beneficio de la sociedad.

Además de que el Licenciado en Trabajo Social es idóneo para desempeñarse en el área empresarial, ya que cuenta con el potencial para ello y representa una oportunidad de desarrollo profesional, de empleo y de abrir nuevos ámbitos de intervención a la profesión, enfocados al bienestar de los empleados y por ende a la productividad de la empresa.

Otro de los beneficios de nuestro modelo y sobre todo de nuestra intervención es dar a conocer a las empresas y a las instituciones sobre la labor del Trabajo Social en esta área empresarial, obtener una mejor remuneración y sobre todo reconocimiento, abriendo paso en un corto plazo el logro de la certificación de ISO 9000.

ANEXOS

ANEXO I

CURRÍCULUM VITAE

- ✓ Nombre de la empresa: Industrias AVA, S. A. de C. V.
- ✓ Fundación: 12 de agosto de 1984.
- ✓ Domicilio fiscal: Calle Río Niágara núm. 51, Col. Cuauhtémoc, Delegación Cuauhtémoc, México,
D. F., C. P. 06500.
- ✓ Domicilio de la planta: Calle Delfín núm. 2-D, Fracc. Industrial Cuamatta, Cuauhtlán Izcalli,
Edo. de México, C. P. 54800.
- ✓ RFC-IAV-920812-S38.
- ✓ Teléfonos: 58-72-25-66 y 58-72-75-32.
- ✓ Núm. de afiliación IMSS: Y 54-23274-10-8.
- ✓ Núm. Infonavit: 017242230.

CARTERA DE CLIENTES

- ✓ Colgate Palmolive, S. A. de C. V.

Presa la Augustura 225, Col. Irrigación, México, D. F., C. P. 11500.

- ✓ Bristol-Myers de México, S. de R. L. de C. V.

Pontente 150 núm. 764, Col. Ind. Vallejo, México, D. F., C. P. 02300.

- ✓ Wal-Mart, S. de R. L. de C. V.

Av. Universidad núm. 936-A, Col. Sta. Cruz Atoyac, Benito Juárez, México, D. F., C. P. 03310.

- ✓ Office Depot de México, S. A. de C. V.

Av. Jardín núm. 245, Col. Tlatilco, Azcapotzalco, México, D. F., C. P. 02860.

- ✓ Befiba, S. A. de C. V.

Camino a San Lorenzo núm. 273-31, Col. San Juan Xalpa, México, D. F. C. P. 09850.

- ✓ Comercial Frade, S. A. de C. V.

Dr. Gustavo Baz núm. 247, Col. La Loma, Tlalhepanlla, Estado de México, C. P. 54060.

- ✓ Salvador Ramírez Reyes, S. A. de C. V.

Calle Comerciantes núm. 5457, Col. Arcos de Guadalupe, Zapopan, Jalisco, C. P. 45030.

DATOS ESPECIFICOS

- a) Capital social: El capital social de Industrias AVA es de \$500 000.00.
- b) Sindicato: Confederación de Obreros y Campesinos del Estado de México.
- c) Área de almacenamiento: 400 metros cuadrados.
- d) Área Productiva: 180 metros cuadrados.
- e) Equipo: El equipo actualmente consiste de 2 tanques de fabricación de gránules, con sistema de calentamiento y agitación integrado, 2 tanques de fabricación de gránules con sistema de agitación en frío, 12 tanques viajeros, 1 caldera de 20 CC, 1 torre de enfriamiento, 1 potabilizadora de agua con sistema de UV, 3 compresores de aire, dos líneas de acondicionamiento con doble sistema de llenado, 3 patines hidráulicos, 1 montacargas con capacidad para dos y media toneladas.
- f) Personal asegurado: Se dispone de 33 trabajadores obreros, todos estos asegurados bajo el número de afiliación del IMSS Y54-23274-10-8 de Industrias AVA.
- g) Número de empleados: 53 entre personal de confianza y sindicalizado.
- h) Número de póliza: Múltiple Empresarial número 940017809, la cual tiene vigencia el 12 de mayo del 2002.
- i) Especialidad: Fabricación y envasado de productos en aerosol.
- j) Sistema de calidad: Actualmente se trabaja con las normas de calidad de Colgate Palmolive, y se tiene como proyecto a mediano plazo la implantación del ISO 9000.
- k) Productos que maquilamos: En el año de 1997 se comenzó el llenado de desodorante en aerosol para caballero Stefano en sus 3 presentaciones, posteriormente se llevo a cabo el llenado y la fabricación de desodorante Speed Stick Ultimate en aerosol en su 3 presentaciones, continuando con la fabricación y llenado de Spray Optims en sus 2 presentaciones, Mousse Optims Extra Volumen y Espumas para afeitarse Stefano en sus 3 presentaciones.
- l) Capacidad de producción por línea: Cada línea tiene un promedio de producción de 40 botes por minuto, lo que equivale a 2400 botes por hora, con personal para trabajar un turno de 9 horas. De ser necesario incrementar la producción, se tiene la alternativa de organizar 3 turnos.

ANEXO 2

REGLAMENTO INTERNO DEL COMITÉ DE MEJORA

1. El Comité de Mejora se reunirá una vez por semana; cada reunión tendrá una duración de dos horas, pudiendo haber reuniones extraordinarias con base en las necesidades del propio grupo; las reuniones ordinarias deberán registrarse por un programa calendarizado.
2. Las reuniones del Comité de Mejora iniciarán a la hora indicada con los integrantes que estén presentes.
3. En caso de no ser posible la asistencia de alguno de los integrantes, éste deberá avisar anticipadamente al coordinador operativo o al patrocinador el motivo de la falta, la cual será asentada en la minuta.
4. Cuando un integrante del Comité de Mejora falte a alguna reunión, deberá respetar y aceptar los acuerdos y decisiones a que se hayan llegado en su ausencia.
5. No habrá tolerancia de tiempo para la reunión después de la hora fijada; se sugiere presentarse a la reunión 5 minutos antes de la hora de inicio.
6. Para lograr los objetivos planeados con el Programa de Productividad para Inversión (PPI) de Industrias AVA, S. A., el Comité de Mejora será responsable, de planear, orientar, integrar y controlar las acciones, avances y resultados del proyecto asignado dentro del PPI.
7. Toda reunión del Comité de Mejora tendrá como objetivos analizar y gestionar la sana y efectiva operación de su proyecto, así como lograr el cumplimiento de las estrategias, objetivos corporativos, misión y valores de Industrias AVA S. A.

8. El único medio de comunicación formal de las reuniones del Comité de Mejora será la minuta, cuidándose la confidencialidad de los comentarios y acuerdos que se decidan no incluir en ella.
9. Toda reunión deberá iniciarse con la lectura de la minuta de la junta anterior.
10. En cada junta habrá un responsable de tomar la minuta, responsabilidad que será rotada entre los miembros del grupo. La minuta deberá llevar los siguientes datos:
 - a). Fecha (día, mes, año) y número consecutivo de minuta.
 - b). Hora de inicio y terminación.
 - c). Nombre de los asistentes.
 - d). Nombre de los ausentes.
 - e). Asuntos tratados (logros, problemas, apoyos, avances, etcétera).
 - f). Acuerdos tomados, responsables de su ejecución y fecha de cumplimiento.
 - g). Asuntos generales.
 - h). Orden del día de la siguiente reunión (fecha y lugar de realización).
 - i). Nombre del participante que tomó la minuta y del que corresponde en turno tomar la siguiente.
11. El responsable de la elaboración de la minuta deberá entregarla a más tardar 72 horas después de celebrada la reunión.
12. Todos los integrantes del Comité de Mejora, deberán comprometerse a cumplir el 100% los compromisos adquiridos, así como los principios establecidos por este Reglamento.
13. Este es un reglamento interno para el mejor funcionamiento de las juntas del Comité de Mejora, siendo todos sus puntos susceptibles de ser modificados en cualquier momento por el mismo grupo.

MINUTA DE TRABAJO

INDUSTRIAS AVA, S.A DE C.V.

MINUTA N^o. _____

JUNTA CELEBRADA DEL DIA _____

HORA DE INICIO _____ HORA DE

TERMINO _____ DURACION _____ HORAS _____

RESPONSABLE
DE MINUTA

INTEGRANTES

ASISTENCIA

MOTIVO DE AUSENCIA

INTEGRANTES	ASISTENCIA	MOTIVO DE AUSENCIA

ASISTENCIA: (P) PUNTUAL- (R) RETARDO- (F) FALTA

MOTIVOS DE AUSENCIA:(1)INCAPACIDAD- (2)TRABAJO-(3)VACACIONES- (4)OTROS.

PUNTOS GENERALES TRATADOS EN LA REUNION

ORDEN DEL DIA DE LA PROXIMA JUNTA

C.t.p.

ANEXO 3

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

ESCOLARIDAD	Licenciatura 6 Nivel Técnico 7 Nivel Medio Superior 5 Secundaria 36
SEXO	Hombres 18 Mujeres 38
EDAD	Hombres 28 a 50 años Mujeres 25 a 40 años
ESTADO CIVIL	Casados 56 (Núm. de hijos 2 a 3)
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	2 a 5 años
TIPO DE EMPLEADO	Indicallizados 41 Confianza 15
TIEMPO DE RECORRIDO HACIA EL TRABAJO	30 minutos a 1 hora 30 minutos

ANEXO 4

ISO 9000 LA NORMA Y SU IMPLANTACIÓN

SIGNIFICADO

ISO 9000 Es una serie de normas o estándares internacionales aceptados que regulan sistemas de aseguramiento de calidad para la operación ordenada de una empresa y/o institución.

ORÍGEN

La creación del mercado común europeo liberó muchas barreras arancelarias, pero creó muchas necesidades. Para que el comercio se diera dentro de un marco de referencia uniforme, efectivo y justo entre los países participantes, se tenía que asegurar que los productos y servicios comerciales cumplieran con una serie de estándares aceptables.

ACEPTACIÓN

La aceptación internacional de la serie ISO 9000 ha sido dramática, pues en la actualidad, la gran mayoría de los países industrializados la han adoptado como propia.

Entre ellos se encuentra México, con su serie de normas mexicanas de sistemas de calidad nmx-cc.01 a 08.

El impacto ha sido grande que ISO 9000 se ha convertido en la guía moderna para operar un negocio ordenadamente.

QUE OFRECE ISO 9000

- ✓ ISO 9000, presenta lineamientos para la calidad del sistema administrativo de una empresa, no para la calidad del producto por tal razón, sus modelos contractuales pueden ser aplicados a cualquier negocio.
- ✓ ISO 9000, como cualquier normatividad, consiste en un alista de requerimientos que deben cubrirse para garantizar la satisfacciones del cliente. ISO 9000 dice qué se debe hacer, pero no dice cómo hacerlo.
- ✓ ISO 9000, es una serie de normas para el aseguramiento de la calidad, no para el control de la calidad. aquel es un concepto mucho mas amplio, que incluye a este último.

QUE DEBE OBSERVARSE PARA LA CERTIFICACIÓN

Cada uno de los criterios que componen el modelo contractual debe contar con los siguientes aspectos:

- ✓ Documentos aprobados que respalden el proceso.
 - ✓ Distribución de estos documentos a las áreas interesadas.
 - ✓ Conocimiento cabal de los documentos y su uso.
 - ✓ Firmas de revisión y autorización.
 - ✓ Evidencia objetiva de la aplicación de los documentos en la práctica.
- 1) El manual de aseguramiento de la calidad total de estar en orden, completamente actualizado.
 - 2) La planta y/o institución debe estar en condiciones de operación coherente con el sistema de aseguramiento de la calidad total.
 - 3) El sistema debe ser eficiente, no redundante, perfectamente ligado disfundido y comprendido.

ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ISO 9000

- ✓ Requiere de la participación de todos los empleados de la empresa y/o organización. no permite procesos aislados ni procedimientos personales.
- ✓ Requiere del uso de una cantidad importante de formatos y registros.
- ✓ Requiere de una planeación delicada y de un tiempo considerado para su implantación.
- ✓ No puede funcionar sin el compromiso del equipo directivo.
- ✓ Requiere del apoyo de algún modelo de calidad total para apoyar el aspecto humano del sistema.

VENTAJAS ISO 9000

- ✓ Incrementar considerablemente en el porcentaje de entregas dentro del plazo.
- ✓ Disminución gradual del inventario de materia prima
- ✓ Reducción del costo de producción.
- ✓ Alto nivel de compromiso e involucramiento del personal.
- ✓ Poderosa herramienta de mercadotecnia que genera ventajas competitivas.
- ✓ Existencia de procedimientos documentados, consistentes y reparables. se elimina la dependencia hacia los individuos.

- ✓ Se genera un sistema de información universal, sin huecos de comunicación, que rige la operación completa de la empresa.
- ✓ Toda la organización obtiene un lenguaje común.
- ✓ Se formaliza el proceso de planeación, aplicación y seguimiento de acciones correctivas.
- ✓ Reducción del nivel de retrabajos.
- ✓ Capacidad de detección de errores de diseño previa a la producción gracias a la participación de más áreas en el proceso de revisión de contrato.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

- ✓ Se requiere mucha seriedad y estricta planeación.
- ✓ Nunca debe iniciarse el proceso sin el compromiso de la alta dirección de la empresa y/o institución.
- ✓ Debe entenderse que el proceso involucra a todas las áreas, no solamente al departamento de aseguramiento de calidad.
- ✓ El proceso de implantación de ISO 9000 debe ir acompañado de modelos de calidad total para la mejora continua, mejoramiento del ambiente laboral, integración de equipos de trabajo, superación del personal de la empresa.
- ✓ El cambio total debe darse de fondo.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

1. Acheson J. Duncan. *Control de calidad y estadística industrial*. Alfaomega.1995
2. B. Crosby, Phily. *Hablemos de calidad*. McGraw Hill Internacional.1990
3. B. Crosby, Phily. *La calidad no cuesta*. CECSA.1992
4. E. L. Grant, R. Leavenworth. *Control estadístico de calidad*. CECSA.1996
5. Estrella, David E. "Control estadístico del proceso", revista *Manufacturera*, febrero, vol. 3, número 20. México, D. F.
6. Feigenbaum, Armand V. *Control total de calidad*. CECSA.1995
7. Gitlow, Nhorward, J. Gitlow Shelli. *Como mejorar la calidad y la productividad con el metodo Deming*. Grupo Editorial Norma,1993
8. Herrera Loyo, Angélica. *Manual de trabajo social empresarial*.
9. Ishikawa Kaoru . *¿Qué es el control total de la calidad?*. Colombia, Grupo Editorial Norma,1993.
10. Juran / Gryna . *Quality planning and audits*. McGraw Hill,1980.
11. Juran, J. M. *El liderazgo para la calidad*. Días Santos,1990.
12. L. Grant Eugene, Richard S. Leaven Worth. *Control total de calidad*. McGraw Hill,1991.
13. Lawrence, L. Bethel, S. Atwater, Franklin, E. Smith, George H., Slackma, Jrs. Harvey A. *Organización y dirección industrial*. Fondo de Cultura Económica,1990.
14. Oyere, Santillán Mariano y Pérez Fernández de Velázquez. *Calidad total*. Instituto Superior de Estudios Empresariales.
15. Phillis, Crosby. *Calidad sin lágrimas*. Continental.
16. R. Demison, Daniel. *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis, Fondo Editorial.
17. Roberto, Rico Ribén. *Calidad estratégica total*. Macchi
18. S. Gitlow. *Planificado para la calidad, la productividad y una posición comparativa*. Ventura Ediciones.
19. Sánchez Sánchez, Antonio. *La inspección y el control de calidad*. Limusa.
20. W.Edgwar Demin. *Calidad productividad*. Madrid, España, Díaz Santos.